

# NACHHALTIGKEIT UND GELASSENHEIT ALS ERFOLGSFAKTOREN

1

Eine Expedition in unsere Denk- und Verhaltensmuster

**BMAS**  
**BERLIN, 31.08.2011**

# Was bedeutet Erfolg?

2

1. Was bedeutet Erfolg für das Unternehmen?
2. Wie definiert sich Erfolg für den Einzelnen?
3. Lassen sich die Unternehmensziele mit den Grundbedürfnissen der Angestellten (u.a. Gesundheit, Sicherheit, Weiterbildung, etc.) vereinbaren?
4. Anhand welcher „weichen Kriterien“ (u.a. Werte, Einstellungen, Kompetenzen) lässt sich Erfolg messen?
5. Wie viel individuelle Anpassung an die moderne Arbeitswelt ist sinnvoll?

# Die moderne Arbeitswelt: Stress als Gesundheitsrisiko

3



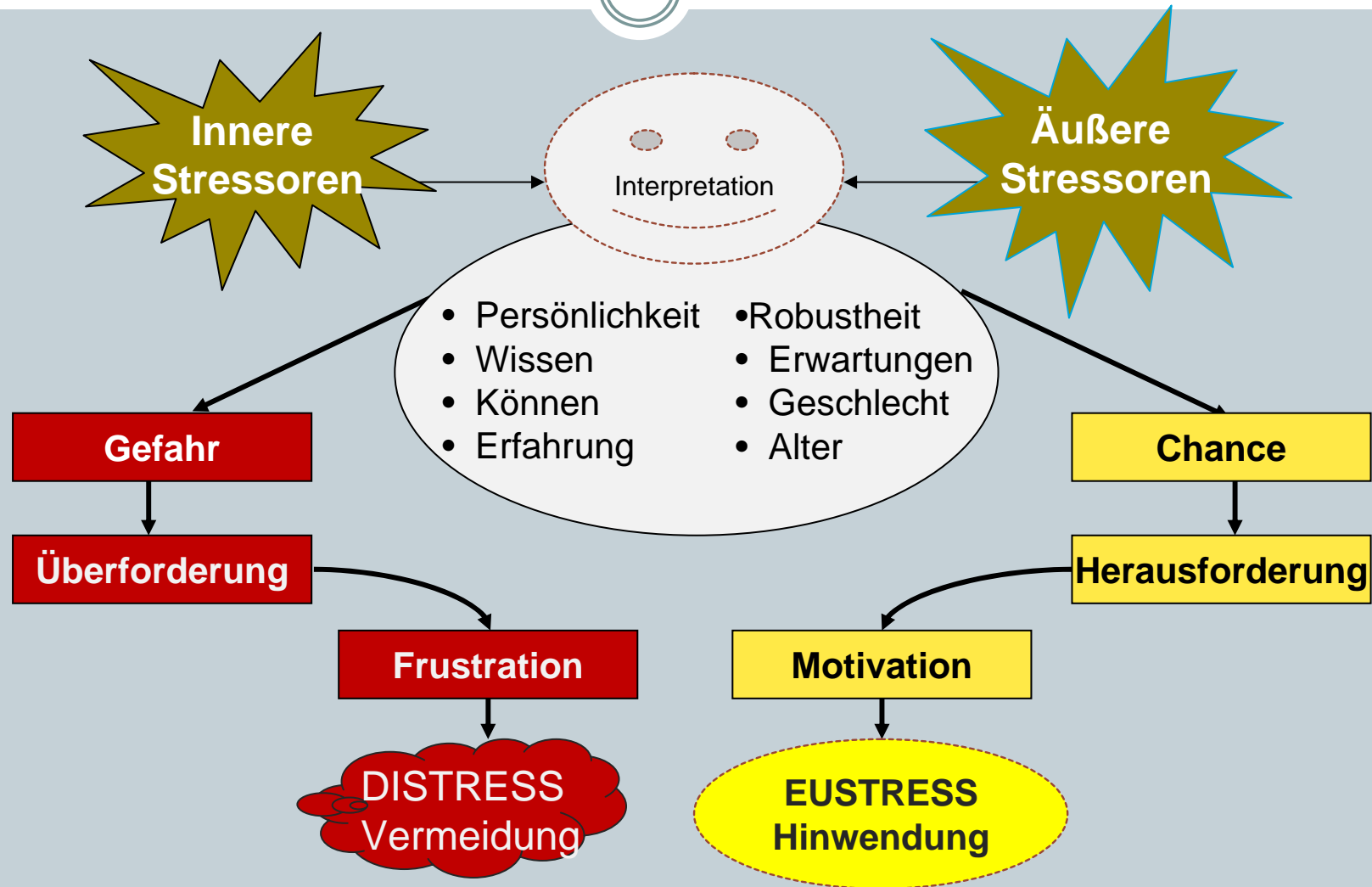
# Stress: Zahlen und Fakten

4

- Stressfaktor Nummer eins ist der Job
- Jeder 7. Berufstätige ist/war aufgrund eines seelischen Problems in professioneller Behandlung (DAK, 2005)
- „Jeder Dritte leidet an Dauerstress“ (Stern, 14. 5.2009)
- Jeder Dritte arbeitet am Limit, getrieben von Hektik, Termindruck und zu hohem Arbeitspensum (TKK 2009)
- 2010: Burn-out auf dem Vormarsch. Jeder 10. Ausfalltag infolge psychischer Erkrankung
- 2004 – 2010: 9-facher Anstieg der Krankheitstage (Wissenschaftliches Institut der AOK, WIdO, 19.4.2011)
- Stress und Angst kosten rund 28 Mrd. Pfund (britisches National Institute for Health and Clinical Excellence NICE, CiW 2011)
- Deutschland: Jährlich erkranken ca. 5 Mio. Menschen an einer schweren psychischen Krankheit und sind behandlungsbedürftig (GKV-Studie 2010), VdEK.

# Stress – psychologisches Modell nach Dipl.-Psych. Lewitan

5



# Inkompetente Führung stresst



1. **Ziele:** überhöht, nicht realistisch
2. **Unklarheit:** fehlende Orientierung und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich Arbeitsabläufe, Aufgaben und Zuständigkeiten
3. **Kommunikation/Information:** widersprüchlich, nicht offen und umfassend
4. **Entscheidungen:** werden zu spät oder nicht getroffen und nicht kommuniziert
5. **Einbindung:** an Stelle von Dialog, zu viele Fragen stören
6. **Konflikte:** werden unter dem Teppich gekehrt
7. **Arbeitsvolumen:** Überforderung infolge von Ressourcenabbau
8. **Verlässlichkeit:** Vereinbarungen werden nicht eingehalten
9. **Feedback:** nicht aufbauend, fehlende Anerkennung und Wertschätzung
10. **Fehlertoleranz:** Fehler werden unterschlagen oder als Schwäche angesehen
11. **Qualifikation:** Weiterbildung als Privileg betrachtet, nur fachliche Kompetenz gefragt
12. **Arbeitsklima:** gereizt oder frostig, formell, zuversichtlich, bedrückt

# Inkompetente Führung verursacht Ängste

7

Leistungs-  
Angst

Misserfolg, Fehlentscheidungen, Umsatzzahlen, Terminnot, MA-Gespräch, Neuem, Beförderung

Soziale  
Angst

Chef, Konkurrenz, Konflikte, Beurteilung, Kritik, Widerspruch, Privilegien-Entzug, Missbilligung, Reden, Publikum, Meetings

Existenz-  
Angst

Jobunsicherheit, Gehalt, Krankheit, Alter, Standortverlagerung

# Führung und das Prinzip Verantwortung: das ökologische Imperativ

8



„Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen  
verträglich sind mit der Permanenz echten  
menschlichen Lebens auf Erden.“

- Hans Jonas (1903 Mönchengladbach - 1993 New York)



# Führung und das Dialogische Prinzip

9



Martin Buber (Wien 1878-1965 Jerusalem)

- Alles wirkliche Leben ist Begegnung
- Der Mensch wird am Du zum Ich
- Liebe ist die Verantwortung eines Ich für ein Du
- In jedermann ist etwas Kostbares, das in keinem anderen ist.

# Nachhaltigkeit: die Quadratur des Kreises

10



# Nachhaltigkeit: psychologische Konfliktdimensionen

11

- ✓ Gegenwartsorientiert
- ✓ Lust
- ✓ Vergeuden
- ✓ Sofortige Befriedigung
- ✓ Egoismus
- ✓ Ausschluss
- ✓ Ausbeutung
- ✓ Fahrlässigkeit
- ✓ Lokal
- ✓ Krankheit

- Zukunftsorientiert
- Vernunft
- Haushalten
- Belohnungsaufschub
- Altruismus
- Solidarität
- Fairness
- Verantwortung
- Global
- Gesundheit

# Anregungen zur nachhaltigen Sicherung des Erfolgs

12

- Die Gesundheit ist das Fundament jeder Produktivität
- Gesundheit ist Teil der Führungsaufgabe
- Gesundheit bedarf einer systematischen Förderung durch das Management
- Rein betriebswirtschaftliche Kennzahlen messen nicht den wahren, nachhaltigen Unternehmenserfolg

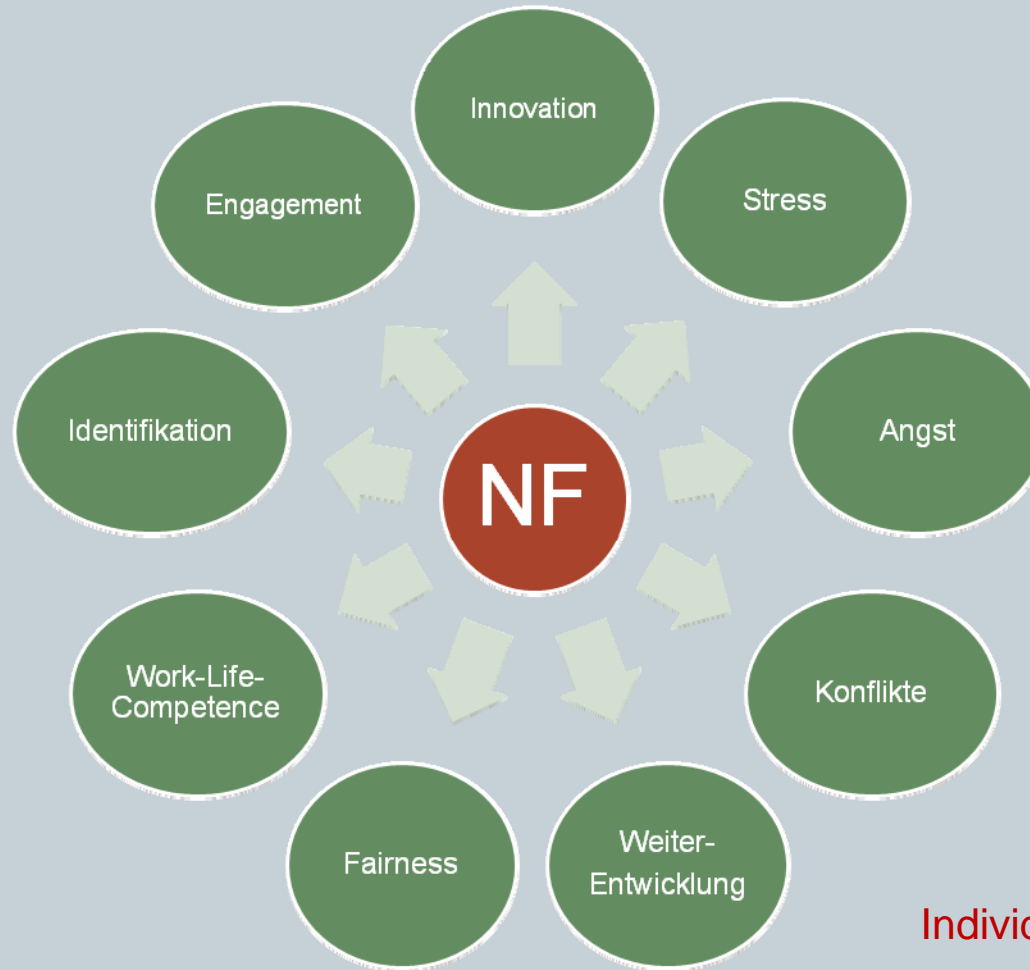
# Empfehlung: Überprüfung des Nachhaltigkeitsindikators II - Lebensqualität

13

- Wirtschaftlicher Wohlstand
- Mobilität
- Landbewirtschaftung
- Luftqualität
- Gesundheit und Ernährung
- Vorzeitige Sterblichkeit (Gestorbene unter 65 Jahren):
- Raucherquote von Jugendlichen und Erwachsenen
- Anteil der Menschen mit Adipositas
- Kriminalität
- Quelle: Statistisches Bundesamt, Indikatorenbericht 2010

# Neue Indikatoren nachhaltiger Führung sind gefragt

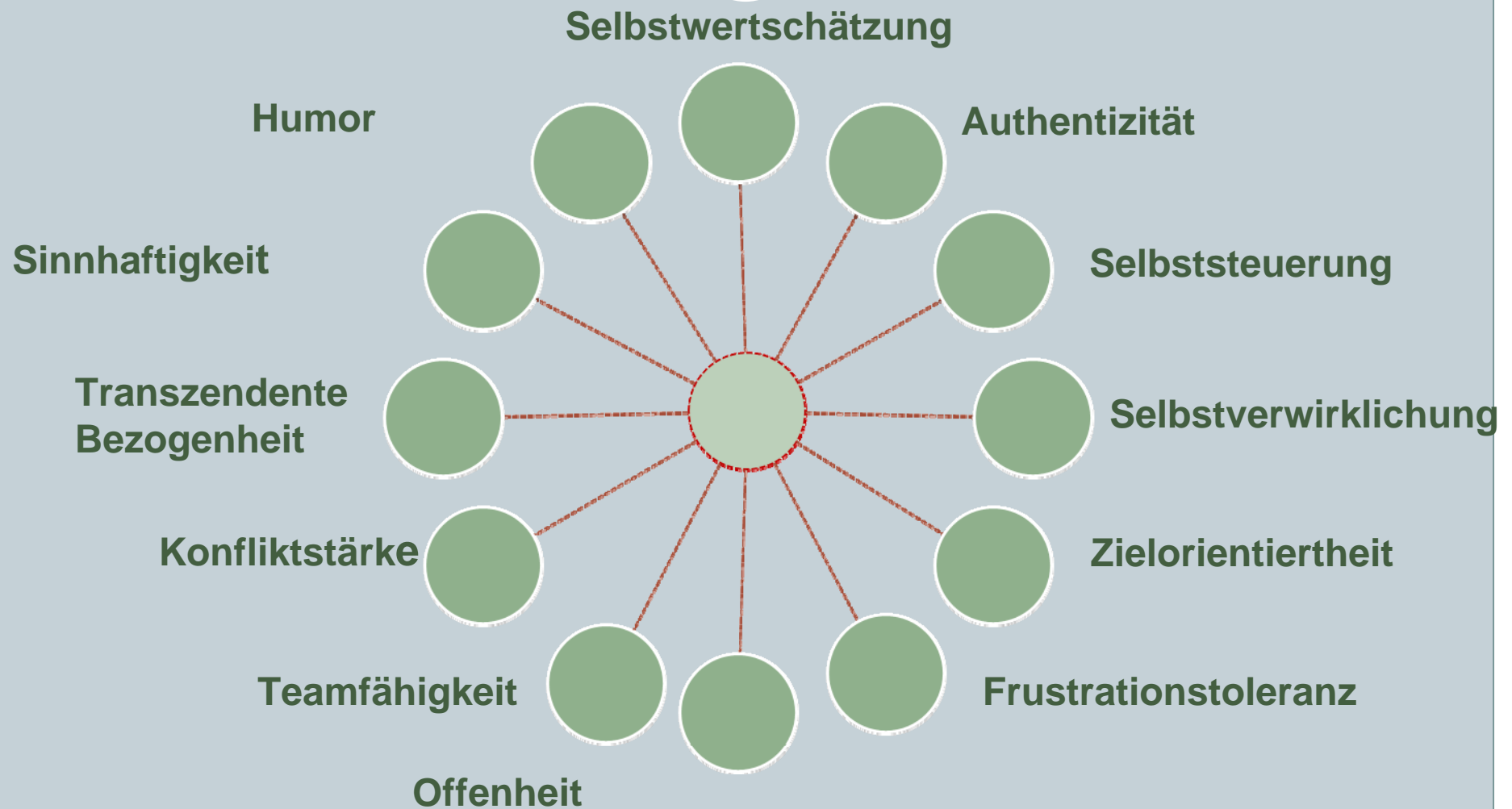
14



Individual- und Teamebene

# Gelassenheit: Worauf es besonders ankommt

15



# Zur Gelassenheit gehört eine gesunde Selbstwertschätzung

16



Cartoon: C. Moser

- Wissen, um die eigene Unvollkommenheit ermöglicht Gelassenheit
- Die eigene Unvollkommenheit als Herausforderung annehmen
- Wer sich selbst wertschätzt, lässt die Stärken anderer zu



# Authentisch sein bedeutet...

17



Cartoon: C. Moser

- Glaubwürdig handeln, das Wort gilt
- Flagge zeigen und Verantwortung übernehmen
- Fehler zugeben können

# Bedenken Sie bitte.....

18

Ohne Problembewusstsein,  
kein Problemverständnis und keine Problemlösung.

Sport und gesunde Ernährung können keine Führungsdefizite  
wettmachen.

Der Fisch stinkt vom Kopf. Das entbindet nicht die Mitarbeiter von ihrer  
Pflicht, mitzudenken, mitzuarbeiten, mitzugestalten.

Es gibt ein Leben außerhalb dessen, was statistisch erfassbar ist.

# Inspirationsquellen

19

- Brundtland Gro Harlem: Präsidentin der World Commission on Environment and Development, Our Common Future, 1987, Grundlage der Erklärungen der Konferenz von Rio de Janeiro 1992.
- Buber, Martin: Das Dialogische Prinzip. Verlag Lambert Schneider: 4. Aufl. Heidelberg 1979.
- Badura/Ducki/Schröder/Klose/Macco (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011, Berlin 2011, ISBN 978-3-642-21654-1.
- Jonas Hans: Das Prinzip Verantwortung - Versuch einer Ethik für die technische Zivilisation, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1979.
- Lewitan, Louis: Die Kunst, gelassen zu bleiben, Ludwig Verlag 2010.
- Seneca: Vom glückseligen Leben und andere Schriften, Reclam Verlag.
- Stadler P. / Spieß E.: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Projekt F 1532, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden 2002.
- Wydler, H. / Kolip, P. / Abel, T.: Salutogenese und Kohärenzgefühl: Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswiss. Konzepts. Juvenia Verlag, 2010.

# Damit wir kommunizieren können...

20

LCC – Lewitan Coaching & Consulting

Louis Lewitan, Dipl. Psych.

Leopoldstr. 85

80802 München

Tel: +49 (089) 12391 777

Handy: +172 862 5817

Mail: [louis@lewitan.com](mailto:louis@lewitan.com)

Web: [www.lewitan.com](http://www.lewitan.com)

- Die Idee und die Konzeption des Vortrags „Erfolgsfaktoren Nachhaltigkeit und Gelassenheit“ von Dipl.-Psych. Louis Lewitan, LCC – Lewitan Coaching & Consulting sind urheberrechtlich geschützt.
- Die hier verwendeten Texte dienen als Grundlage für ein Buch durch Louis Lewitan.
- Die Cartoons stammen aus der Feder von Christian Moser und dürfen nicht ohne seine ausdrückliche Genehmigung reproduziert werden.
- Alle Rechte, insbesondere das Recht des Nachdrucks, der Vervielfältigung sowie die Übersetzung in fremde Sprachen sind daher vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne die schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm, fotomechanische Techniken und andere Nachdrucksysteme) reproduziert oder in Datenverarbeitungsanlagen gespeichert werden.